



# Il Lavoro Agile nella Pubblica Amministrazione

A cura di Emilio Gregori

**SYNERGIA srl**  
Milano (20124) - Via Lodovico Settala, 8  
Tel. 0272093033 - Fax 0272099743 - e-mail: [synergia@synergia-net.it](mailto:synergia@synergia-net.it)  
Ente certificato UNI EN ISO 9001:2000





# Programma della giornata

- Cos'è e come è applicabile il “lavoro agile” (o smart working) nella P.A.: punti di forza e punti di attenzione.
- Le indicazioni della Direttiva 3/2017:
  - metodologia;
  - organizzazione, gestione del rapporto di lavoro e relazioni sindacali;
  - infrastrutture tecnologiche e protezione dei dati, custodia, riservatezza;
  - misurazione e valutazione della performance;
  - salute e sicurezza sul lavoro.
- Elementi di base su alcune buone pratiche di introduzione dello smart working nella P.A.
- Laboratorio di progettazione: programmare l'introduzione dello smart working nella propria P.A. di appartenenza.



**Cos'è e come è applicabile il  
“lavoro agile” (o smart  
working) nella P.A.**

Punti di forza e punti di attenzione.



# Smart working: definizione

- Modalità **flessibile** di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato, allo scopo da un lato di incrementare la produttività, dall'altro di agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.
- LE TRE «B» DELLO SMART WORKING:
  1. **BEHAVIOURS**
  2. **BYTES**
  3. **BRICKS**



# Più nello specifico

1. **Modello organizzativo centrato su obiettivi e risultati**
2. **Responsabilità lavoratore e non mera prestazione**
  - Autonomia
  - Flessibilità
3. **Rapporto di fiducia capo-collaboratore**
  - Gestione intelligente del lavoro (Caratteristiche attività)
  - Collaborazione
  - Valorizzazione dei talenti (caratteristiche della persona)
4. **Condivisione**
  - Informazione
  - Comunicazioni
  - Sharing economy
    - Accesso e non postazione
    - Nuove tecnologie
5. **Miglioramento**
  - Performance
    - Servizi/Prodotti
    - Produttività
    - Riduzione costi
  - Benessere organizzativo



# Alcuni esempi storici nel privato





# Smart working: le due facce della medaglia



## Opportunità

- Worklife balance
- Trasparenza
- Responsabilizzazione
- Benessere organizzativo
- Riduzione dei costi

## Criticità

- Senso di isolamento
- Resistenza al cambiamento
  - Perdita autorità
  - Organizzazione più complessa
- Giornate più frenetiche



# Precisazione!

~~TELELAVORO~~  
~~SMART WORKING~~

TELELAVORO  
«Timbrare cartellino»  
No in sede  
Bytes  
Behaviour  
Bricks  
SMART WORKING



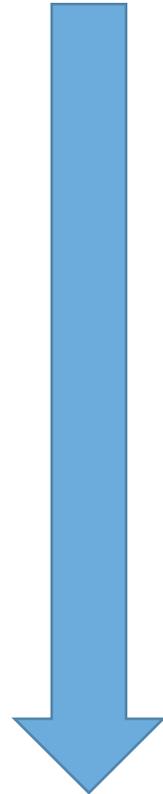
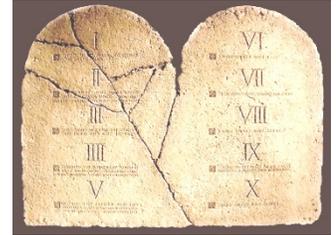
# Punti di attenzione nella P.A.



- Struttura gerarchica
- Età media
  - Blocco assunzioni
  - Ricambio
    - Vivacità
    - Inventiva
- Vincoli di bilancio
- Formazione
  - Molto giuridica
  - poco tecnica
- Profili obsoleti
- Rischio/opportunità
  - Adempimento/Investimento
  - Superficialità/Impegno
- Meritocrazia
- Motivazione
  - Produttività
  - Risparmi
- Diritto alla disconnessione



# Excursus normativo



- 1998: lavoro a distanza
- 1999, 2000: telelavoro nella P.A.
- 2001: Ordinamento lavoro P.A.
- 2012: telelavoro P.A. sul web
- 2015: Legge Madia
- 2017: DDL Poletti
- 2017: Direttiva Madia
- 2019: Legge di Bilancio



# Obiettivo della Legge Madia

**Entro 3 anni,**  
**telelavoro o lavoro agile**  
**garantito ad almeno il 10%**  
**dei lavoratori del pubblico impiego**  
**che ne fanno richiesta**



# Lo smart working nella «direttiva Madia»

- «L'articolo 18, comma 1, dell'A.S. 2233-B definisce il lavoro agile come “modalità di esecuzione del rapporto di lavoro **subordinato**, stabilita mediante **accordo** tra le parti, anche con forme di **organizzazione per fasi, cicli e obiettivi** e **senza precisi vincoli di orario** o di **luogo di lavoro**, con il possibile utilizzo di **strumenti tecnologici** per lo svolgimento dell'attività lavorativa”. Secondo lo stesso comma la prestazione lavorativa viene eseguita, in parte all'interno di locali dell'amministrazione e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva.»
- .... «Ruolo del CUG determinante».



# E il telelavoro?

«È la prestazione eseguita dal dipendente... in qualsiasi luogo ritenuto idoneo, collocato al di fuori della sede di lavoro, dove la prestazione sia tecnicamente possibile, con il prevalente supporto di tecnologie dell'informazione e della comunicazione, che consentano il collegamento con l'amministrazione cui la prestazione stessa inerisce (DPR 70/1999)»

*Nella Direttiva:*

*«si rinvia alla disciplina esistente.»*



# Finalità dichiarate



- Valutazione per obiettivi (nuova visione)
- Conciliazione dei tempi
- Ruolo CUG e OIV
- Contribuire al bilancio di genere



# A chi si applica e in quali P.A.?



Potenzialmente a tutti i  
Lavoratori del pubblico  
impiego, assunti  
a tempo indeterminato o  
a tempo determinato  
da una pubblica  
amministrazione.



# A chi si applica e in quali P.A.?



*Per amministrazioni pubbliche si intendono tutte le amministrazioni dello Stato, ivi compresi gli istituti e scuole di ogni ordine e grado e le istituzioni educative, le aziende ed amministrazioni dello Stato ad ordinamento autonomo, le Regioni, le Province, i Comuni, le Comunità montane e loro consorzi e associazioni, le istituzioni universitarie, gli Istituti autonomi case popolari, le Camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura e loro associazioni, tutti gli enti pubblici non economici nazionali, regionali e locali, le amministrazioni, le aziende e gli enti del Servizio sanitario nazionale.*



# Punti di attenzione esplicitati



- **Trattamento**
  - Economico
  - Normativo
- **Dirigenza**
- **Attività compatibili**
- **Rischio marginalità**
- **Altri aspetti di conciliazione**
  - Part-time
  - Campi estivi
  - Asili nido



# Compiti per la P.A.



- Modelli basati sui risultati
- Obiettivi prestazionali specifici
- Criteri priorità accesso S.W.
- Attività (in)compatibili
- Riprogettare spazi
- Ridurre *digital divide*
- Definire schema accordo



# I 13 pilastri per il raggiungimento degli obiettivi



1. Rafforzare l'organizzazione del lavoro secondo modelli incentrati sul conseguimento dei risultati adeguando i propri sistemi di misurazione e valutazione della performance.
2. Prevedere nel Piano della performance e nel Sistema di misurazione e valutazione della Performance le modalità applicative di TL e SM.
3. Valutare le capacità innovative dei dirigenti in materia organizzativa.
4. Valorizzare le competenze dei singoli e dei gruppi.
5. Responsabilizzare lavoratori e favorire relazioni fondate sulla fiducia.
6. Realizzare interventi di innovazione tecnologica e di dematerializzazione
7. Nessun nuovo o maggiori onere per la finanza pubblica.
8. Individuare possibili risparmi conseguenti.
9. Garantire l'adempimento della prestazione.
10. Definire le modalità applicative le forme di partecipazione delle OO.SS..
11. Definire elementi essenziali dell'accordo individuale.
12. Verificare l'integrità del patrimonio dell'amministrazione e la protezione dei dati utilizzati;
13. Adeguare le misure in materia di salute e



# Il supporto della PCM



- Area web
- Format e moduli
- Gruppo di Monitoraggio



# Il progetto di introduzione dello smart working.

Il punto di partenza e il ciclo di avvio.



# Come realizzare il progetto

Gruppo di lavoro

Sperimentazione

Implementazione  
e  
consolidamento



# Fasi della sperimentazione

## Analyze

- Organigramma “reale”
- Mappatura bisogni

## Plan

- Caratteristiche del progetto
- Obiettivi e cronoprogramma

## Pilot

- Scegliere unità organizzativa campione
- Individuare personale partecipante
- Avvio sperimentazione

## Monitor

- Obiettivi e cronoprogramma
- Sistema di indicatori di valutazione



# Definire il modello

L'organizzazione del lavoro: disciplina

La gestione del rapporto di lavoro

Contratto

Potere di controllo

Potere disciplinare



# L'organizzazione del lavoro: la disciplina interna



1. **Modello organizzativo centrato su obiettivi e risultati**
2. **Responsabilità lavoratore e non mera prestazione**
  - Autonomia
  - Flessibilità
3. **Rapporto di fiducia capo-collaboratore**
  - Gestione intelligente del lavoro (Caratteristiche attività)
  - Collaborazione
  - Valorizzazione dei talenti (caratteristiche della persona)
4. **Condivisione**
  - Informazione
  - Comunicazioni
  - Sharing economy
    - Accesso e non postazione
    - Nuove tecnologie
5. **Miglioramento**
  - Performance
    - Servizi/Prodotti
    - Produttività
    - Riduzione costi
  - Benessere organizzativo

Atto (o piano)  
interno



# Gestione del rapporto di lavoro

- = lavoro alla dipendenze della pubblica amministrazione
- **Principi**
  - Non discriminazione
  - Non penalizzazione
  - Tenere conto del carico orario
  - Pari opportunità di S.W. se già altro
- **Accordo scritto**
  - Esecuzione esterna
  - Potere direttivo (**di controllo + disciplinare**)
  - Strumenti utilizzati
  - Tempi di riposo
  - Misure per disconnessione
  - A tempo **in**/determinato
    - Preavviso 30 gg (disabili 90gg)



Accordo  
individuale



# Potere di controllo

- Disciplinato nell'accordo individuale
- Adempimento della prestazione
  - Potere organizzativo
  - Diligenza del lavoratore
- Controllo presenze e rispetto degli orari di lavoro ?
  - Controllo a distanza / Accessi e presenze / informativa
  - Fasce di reperibilità
- Controllo dei risultati !
  - Ruolo del dirigente
    - Programmazione (settimanale)
    - Report (relazioni scritte, riunioni)





# Potere disciplinare

- Sanzioni disciplinari
- S.W.:
  - Obbligo di diligenza
  - Obbligo di fedeltà
- Regularli:
  - nell'atto interno
  - nell'accordo individuale
  - sezione apposita del **Codice di Comportamento** per S.W.:
    - Rispetto orario di servizio (se previsto)
    - Riservatezza
    - Custodia strumenti e apparecchiature (se fornite)
    - Incompatibilità e divieto cumulo d'impieghi
    - Modalità di verifica delle infrazioni





# Programmare le Azioni trasversali

Valutazione della performance

Formazione e sensibilizzazione

Relazioni sindacali

Spazio fisico e virtuale

Salute e sicurezza



# Valutazione della performance organizzativa e individuale



**Monitoraggio e valutazione  
sprimentazione e progetto di S.W.**

Esempi di indicatori:

- Presenza atto interno
- Nomina responsabile
- Rispetto cronoprogramma
- Approvazione schema  
disciplinare accord individuale

Confronto esperienze

**Monitoraggio e valutazione effetti  
dello smart working**

Sistema di Indicatori:

- ❖ Produttività
- ❖ Qualità servizi
- ❖ Costi
- ❖ Tasso conciliazione vita-lavoro
- ❖ Benessere organizzativo

Valutazione controfattuale





# Relazioni sindacali



Informativa



Normali forme di partecipazione e contrattazione

Documento programmatico



# Spazio fisico e virtuale



## Lavoro in sede

- Desk sharing / co-working
  - Suggerimento: mappatura spazi/postazioni inutilizzati
  - Sistema di prenotazione (procedure e strumenti sw)

## Lavoro a distanza

- Già disponibili
  - Profilazione utenti
  - Tracciatura accessi
  - Gestione documentale
- Attenzione:
  - Crittografia e VPN
  - Conservazione
  - Software: fase di processo
  - Tracciare tempi di lavor-azione
  - Configurazione dispositivi



# Salute e sicurezza sul lavoro



- Informativa (almeno) annuale
  - Informativa sicurezza
- Obblighi dello smart worker
- Assicurazione obbligatoria
  - Obbligo comunicazione
  - Copertura esterno
  - Copertura tragitto





# Preparare gli Strumenti

Piano o atto interno

Accordo individuale

Documento programmatico

Informativa sicurezza



# Piano o atto interno (1)

1. definizione di lavoro agile anche attraverso l'indicazione delle differenze rispetto al telelavoro;
2. individuazione della platea dei destinatari,
3. richiamo al principio di non discriminazione/non penalizzazione,
4. individuazione della modalità di realizzazione dell'obiettivo minimo fissato dall'articolo 14 della legge 124/2015,
5. indicazione della procedura di accesso al lavoro agile e delle modalità di gestione della stessa (gestione accentrata con un unico ufficio competente o gestione decentrata con competenza dei diversi uffici coinvolti);
6. definizione delle modalità di attuazione del lavoro agile nelle amministrazioni con articolazione territoriale;



# Piano o atto interno (2)

7. eventuale individuazione delle attività (in)compatibili con il lavoro agile, fermo restando l'autonomia del dirigente nell'individuare attività che, all'occorrenza, possono essere svolte con la modalità del lavoro agile;
8. definizione della postazione e degli strumenti di lavoro;
9. eventuale individuazione della sede di lavoro e delle modalità di comunicazione al datore di lavoro;
10. individuazione del ruolo dei CUG nell'attuazione del lavoro agile;
11. indicazione dei criteri di accesso al lavoro agile con l'indicazione delle categorie di personale a cui è attribuito un titolo di precedenza nel ricorso a tale modalità di lavoro;



# Piano o atto interno (3)

12. modalità di esercizio della prestazione lavorativa con indicazione dei giorni/periodi in cui è possibile ricorrere allo svolgimento dell'attività lavorativa in modalità di lavoro agile;
13. richiamo al trattamento giuridico ed economico del dipendente;
14. previsione dell'eventuale esclusione, per effetto della distribuzione flessibile del tempo di lavoro, di prestazioni eccedenti l'orario settimanale che diano luogo a riposi compensativi, prestazioni di lavoro straordinario, prestazioni di lavoro in turno notturno, festivo o feriale non lavorativo che determinino maggiorazioni retributive, brevi permessi o altri istituti che comportino la riduzione dell'orario giornaliero di lavoro;
15. eventuali riflessi sull'attribuzione del buono pasto;



# Piano o atto interno (4)

16. rinvio alla disciplina del decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81;
17. individuazione della disciplina in materia di sicurezza delle comunicazioni e privacy;
18. individuazione della disciplina in materia di formazione, informazione, assicurazione e diritti sindacali del dipendente;
19. richiamo ai criteri e alle procedure per l'erogazione delle risorse di cui al fondo unico di amministrazione;
20. richiamo al controllo di gestione e al sistema di misurazione e valutazione della performance;
21. definizione di misure volte a garantire la trasparenza e le forme di pubblicazione più idonee connesse alle iniziative e all'implementazione del lavoro agile;



# Piano o atto interno (5)

22. definizione del numero di giorni, di ore, di mesi, di anni di durata dello smart working con prevalenza della modalità di prestazione in sede, valutando la frazionabilità in ore ovvero il ricorso al lavoro per la giornata intera e ragionando in termini di giorni fissi o giorni variabili;
23. regolamentazione di specifici obblighi riconducibili a quelli di diligenza e di fedeltà previsti per i lavoratori agili nel codice di comportamento dell'amministrazione;
24. rinvio all'accordo con la lavoratrice o il lavoratore agile su tempi di riposo nonché delle misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione della lavoratrice o del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro (c.d. "diritto alla disconnessione") e su ogni altro contenuto previsto dall'articolo 19 dell'A.S. 2233-B.

Allegato: schema di accordo individuale.



# Accordo individuale

1. Modalità di esecuzione dell'attività lavorativa all'esterno della sede
2. Giorni, ore, mesi anni di durata dello smart working, con prevalenza della modalità di prestazione in sede
3. Frazionabilità della giornata vs giornata intera
4. Giorni fissi vs giorni variabili
5. Correlazione temporale rispetto all'orario di lavoro ed eventuali fasce di reperibilità
6. Tempi di riposo
7. Misure tecniche e organizzative atte a garantire il diritto alla disconnessione dalle strumentazioni tecnologiche
8. Strumentazioni tecnologiche (no obbligo di fornitura da parte dell'amministrazione)
9. Forme di esercizio del potere direttivo
10. Obblighi di diligenza
11. Obblighi di fedeltà



# Documento programmatico

- le attività ammesse a lavoro agile;
- i criteri di preferenza da utilizzare in caso di un numero di richieste superiore alla percentuale di dipendenti che, sulla base della normativa vigente, possano avere accesso a forme di lavoro agile;
- la disciplina sulle fasce di contattabilità;
- la definizione dei criteri per verificare l'attività resa a distanza;
- ogni altro aspetto «delicato»



# Informativa sicurezza: contenuti minimi

## **Indoor**

- Antincendio
- Requisiti igienici locali
- Efficienza&integrità strumenti
- Attrezzature (istruzioni uso)
- Comportamento
- Requisiti impianto elettrico
- Uso impianto elettrico
- Ergonomia videoterminale
- Ergonomia dispositivi mobili

## **Outdoor**

- Radiazione solare
- Esposizione prolungata
- Luoghi isolati
- Animali pericolosi
- Sostanze pericolose
- Assenza acqua potabile



# Sperimentazioni e progetti pilota



*Presidenza  
del Consiglio dei Ministri*



Ministero  
dell'Economia  
e delle Finanze





# Progetti pilota

<http://www.pariopportunita.gov.it/lavoro-agile/>

- Città Metropolitana di REGGIO CALABRIA
  - Comune di CAGLIARI
  - Comune di CATANIA
  - Comune di FIRENZE
  - Comune di MACERATA
  - Comune di MONZA
  - Comune di NAPOLI
  - Comune di REGGIO CALABRIA
  - Rete Città Metropolitana di ROMA
  - Consiglio Regione PUGLIA
  - Ministero del LAVORO
  - Provincia di PAVIA
  - Regione CAMPANIA
  - Regione LAZIO
  - Rete Comune di BOLOGNA – Regione E.R.
- Supporto su aspetti specifici
- Consiglio di Stato
  - Comune di BARI
  - Ministero dell'ECONOMIA e delle FINANZE
  - Ministero dell'INTERNO
  - Ministero dello SVILUPPO ECONOMICO
  - Presidenza del Consiglio dei ministri (PCM)
  - Rete di ANCI Piemonte, Comune TORINO, Città Metropolitana di Torino
  - Rete Comuni di BERGAMO, VAL BREMBILLA, BRESCIA, CREMONA
  - Rete Regione LOMBARDIA-Giunta Regionale, Consiglio Regionale, ARPA Lombardia, ARIFL Lombardia, ERSAF Lombardia, EUPOLIS Lombardia
  - Rete Comune di GENOVA, Città Metropolitana di Genova, ASL3 "Genovese", CCIIA Genova, Università degli studi di Genova, ALI.SA Liguria

# Buone pratiche: Telelavoro.to.com



Un rientro settimanale, reperibilità 2 ore al giorno.

Inoltre sono stati individuati due profili orari:

- Profilo 1: 3 giornate da 8 ore e due da 6 ore;
- Profilo 2: 2 giornate da 9 ore e 3 da 6 ore.

Nelle giornate da 6 ore no orari prolungati o straordinari, no buono pasto.

# Buone pratiche: TELEPAT (Prov.TN)



Sono state proposte ai dipendenti le possibilità di lavorare in

1. telelavoro domiciliare
2. in telecentro
3. in lavoro agile
4. in telelavoro mobile



# Poli.TO

- Sperimentazione: limite 20%
- Bando
  - Definizione obiettivi di medio/lungo termine
    - Specifici e misurabili
  - Commissione
  - Graduatoria
- Modalità
  - Cinque giorni lavorativi al mese (anche continuativi)
    - Richiamabilità per particolari esigenze
    - Reperibilità
  - Contratto ad hoc
- Controllo
  - Relazione mensile
- Sanzioni
  - Revoca dello smart working





# Laboratorio di progettazione

Programmare l'introduzione dello smart working nella propria P.A. di appartenenza



# Grazie per l'attenzione!

Emilio Gregori

[egregori@synergia-net.it](mailto:egregori@synergia-net.it)